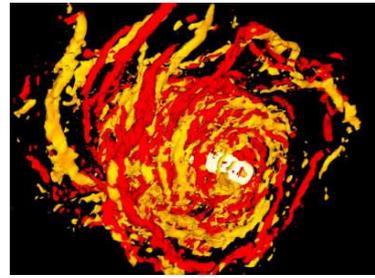
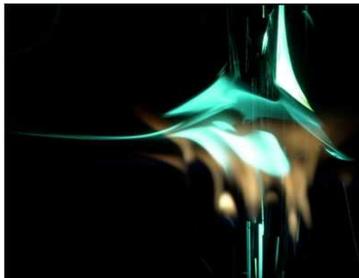
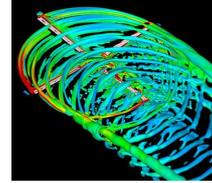


CFDT

Un projet pour l'ONERA



UN NOUVEAU PROJET POUR L'ONERA



Les missions de l'ONERA, telles que définies dans la Loi N° 46-895 du 3 Mai 1946 portant sa création, sont les suivantes :

- Orienter et développer les recherches dans le domaine aérospatial ;
- Concevoir, réaliser et mettre en œuvre les moyens nécessaires à ces recherches ;
- Assurer en liaison avec les services ou organismes chargés de la recherche scientifique et technique, la diffusion sur le plan national et international des résultats de ces recherches ;
- Favoriser la valorisation de ces recherches par l'industrie aérospatiale et faciliter éventuellement leur application en dehors du domaine aérospatial.

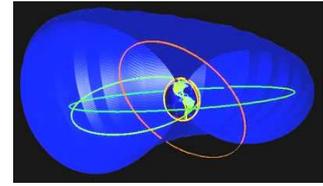
La structure de financement de l'ONERA et le faible niveau de subvention de fonctionnement qui lui est accordée ont conduit les Directions successives de cet Etablissement Public à construire son équilibre budgétaire en cherchant à mener principalement ses activités sur des ressources contractuelles. La gouvernance de cet Etablissement, lors de ces dernières années, a transformé ces contraintes en objectifs. L'ONERA s'est ainsi efforcé de construire un résultat d'exploitation non seulement à l'équilibre mais excédentaire en ciblant, à niveau de subvention en réduction, un accroissement de la production contractuelle et en réduisant les dépenses de fonctionnement ou

d'équipement des laboratoires. Dès lors, en s'engageant ainsi dans une politique opportuniste de réponse à la demande, l'ONERA s'est progressivement dégagé de toute démarche volontariste quant à la programmation d'une activité essentiellement dévolue à la réalisation de ses missions.

Né de la volonté de la Nation de se doter d'un établissement destiné à être le fer de lance de la recherche dans les domaines stratégiques de l'aéronautique et de l'espace, l'ONERA doit aujourd'hui renouer avec ses missions. Il est nécessaire pour cela qu'il se démarque des modalités et des pratiques antérieures qui régissaient la conduite de son activité. Il ne s'agit plus pour lui de s'engager dans une activité majoritairement dictée par la demande externe, mais plutôt de disposer a priori des ressources qui lui permettent d'effectuer une programmation ambitieuse de son activité de recherche. C'est à cette condition qu'il pourra élaborer les résultats techniques et scientifiques à même de répondre aux défis et aux enjeux auxquels est confronté l'industrie aéronautique, spatiale et de défense et redevenir l'architecte de la recherche aérospatiale.

C'est donc un nouveau projet qu'il faut à présent construire pour l'ONERA. La CFDT de l'ONERA entend y contribuer à en déclinant les points qui sont, pour elle, particulièrement importants à prendre en compte dans ce projet.

LE PROJET CFDT POUR L'ONERA UNE SYNTHÈSE



Les cinq points qui suivent constituent les principaux points que la CFDT souhaite afficher concernant la refondation de l'ONERA. Ces points sont développés dans les pages qui suivent. L'ensemble de ces points constitue un tout cohérent qui doit être appréhendé comme tel pour faire de l'ONERA le centre de recherche finalisé au domaine aérospatial qu'il doit être.

I. Placer la recherche au cœur de l'activité de l'ONERA

- Définir l'ONERA comme l'architecte de la recherche aérospatiale, au cœur des organismes tels que les pôles de compétitivité et les IRT,
- Identifier des axes scientifiques prioritaires pour orienter la recherche à l'ONERA.
- Construire et rendre public un plan scientifique de l'ONERA.
- Organiser la recherche en structurant l'ONERA selon les axes scientifiques identifiés.
- Développer et accentuer l'effort de formation par la recherche.

II. Réhabiliter l'expérimental, renforcer et dynamiser les grands moyens d'essai de l'ONERA et développer des démonstrateurs

- Réhabiliter la démarche expérimentale au sein de l'ONERA.
- Réintroduire les grands moyens d'essais au sein de la recherche.

- Implanter des équipes de recherche autour des grands moyens d'essais.
- Développer de nouveaux démonstrateurs.

III. Ouvrir l'ONERA à son environnement et au monde

- Rompre avec l'isolement.
- Créer des équipes mixtes.
- Nouer des partenariats avec des laboratoires étrangers.
- Développer l'implantation régionale de l'ONERA.
- Redynamiser le partenariat EREA

IV Valoriser la recherche et le transfert

- Accélérer l'innovation par le transfert des technologies et des compétences.
- favoriser et faciliter ce transfert avec les départements R&D des industriels.
- Faciliter la création d'entreprise et le partenariat avec des PME pour leur permettre d'innover en acquérant une technologie.

V. Promouvoir d'autres modes de gouvernance et de management à l'ONERA

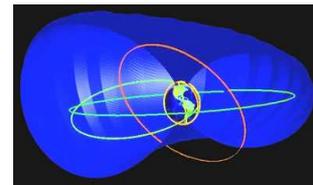
- Changer la direction de l'ONERA.
- Rééquilibrer la structure des effectifs à l'ONERA.
- Aller vers une autre gestion des emplois et des carrières.

- Introduire d'autres méthodes de management à l'ONERA.
- Introduire d'autres règles et modalités d'évaluation.
- Refonder et renouveler le dialogue social.
- Créer un comité d'éthique.

VI. Refonder les rapports entre l'Etat et l'ONERA

- Doter l'ONERA d'une subvention et d'une structure de financement adaptées à ses missions.
- Modifier la structure de la tutelle de l'ONERA

I. Placer la recherche au cœur de l'activité de l'ONERA



I.1 Identifier des axes scientifiques prioritaires pour orienter la recherche à l'ONERA

Les attentes en matière de recherche aérospatiale restent fortes. Pour que sa recherche soit le fruit d'une démarche concertée, fondée et volontariste, l'ONERA doit à présent promouvoir un large processus de réflexion collective afin de déterminer un nombre limité d'axes scientifiques prioritaires autour desquels puisse se structurer l'ensemble de l'activité de recherche. Un ensemble de questions scientifiques encore ouvertes et identifiées comme relevant de ces axes de recherche constituera le cadre scientifique dans lequel s'inscrira la recherche menée par l'ONERA.

Ce processus impliquera les structures déjà existantes qui contribuent à conduire l'action scientifique telles que le Haut Conseil Scientifique, le Conseil Scientifique et Technique ou les Conseils Scientifiques de Branches. Il impliquera également l'ensemble des équipes de l'ONERA dans une démarche constructive et prospective.

L'identification d'axes scientifiques jugés prioritaires constitue aujourd'hui une démarche primordiale à l'ONERA. Car en leur absence, l'action de l'ONERA est illisible, ses finalités restent floues et la destination des fonds qui pourraient lui être octroyés demeure incertaine. Pour que l'Etat s'engage à soutenir l'action scientifique de l'ONERA, il importe que l'ONERA s'engage clairement et scientifiquement sur le contenu de sa recherche.

I.2 Construire et rendre public un plan scientifique de l'ONERA

L'ONERA doit annoncer clairement quelle est son activité scientifique et de quelle manière cette activité s'inscrit dans les grands axes scientifiques qui la structure. La rédaction d'un plan stratégique et scientifique s'impose. Ce plan a pour rôle d'exposer la programmation des activités scientifiques conduites et réalisées par les équipes de l'ONERA.

Ce plan a vocation à être public. Car il reflète l'interprétation que donne l'ONERA aux missions que lui confie la nation dont il tire son existence dans un cadre scientifique donné.

I.3 Organiser la recherche en structurant l'ONERA selon les axes scientifiques identifiés

A la structuration de la recherche autour d'axes scientifiques reconnus prioritaires correspondra une organisation de l'ONERA articulée autour de ces axes.

L'organisation essentiellement mono disciplinaire et par branches, qui est celle de l'ONERA aujourd'hui, traduit l'absence d'orientations imprimées à la recherche et le défaut d'engagement de l'ONERA sur des thématiques de recherche clairement identifiées. Elle témoigne d'une position opportuniste de réponse à la demande. Alors que l'ONERA doit, au contraire, s'engager dans une position volontariste de constitution d'une offre de recherche.

Cette organisation sera remplacée par une organisation en laboratoires ou unités de recherche conforme aux axes thématiques et scientifiques qui auront été identifiés comme structurants. Ainsi l'organisation même de l'Office reflètera-t-elle pleinement la structure de son activité pour une plus grande visibilité et efficacité de l'ensemble : l'organisation dira clairement l'activité.

I.4 Développer et accentuer l'effort de formation par la recherche

Participer à des missions d'enseignement supérieur. La participation aux activités d'un établissement d'enseignement supérieur constitue un volet naturellement complémentaire de l'activité de recherche. Elle permet en effet au chercheur de formaliser les principaux résultats acquis dans ses domaines ou disciplines de recherche de manière à les rendre assimilables et accessibles dans le cadre d'un cursus de formation supérieure. Elle permet également aux étudiants de ces mêmes cursus de bénéficier des connaissances et des informations sur les derniers développements de la recherche dans leurs domaines d'intérêt et d'étude.

L'ONERA doit établir des partenariats et renforcer ceux déjà existants, avec des équipes d'enseignement tant à l'Université qu'au sein des écoles d'ingénieurs. Ces partenariats ont pour objectif de favoriser l'insertion des membres des équipes de recherche au sein des équipes d'enseignement de ces établissements et, réciproquement, de favoriser l'accueil au sein des équipes de recherche d'étudiants, stagiaires ou doctorants, ainsi que d'enseignants de ces établissements. L'ONERA pourra s'appuyer pour cela sur les partenariats existants qu'il s'attachera à renouveler et à redynamiser : grands établissements universitaires ou écoles du

plateau de Saclay en Ile-de-France, ISAE et Universités en région toulousaine, Université à Lille...

Accueillir de nouveaux stagiaires. Par ailleurs, l'ONERA doit élargir ses capacités d'accueil de stagiaires en cours d'étude. Ce nombre est actuellement trop faible et l'effort apporté à la capacité d'accueil de stagiaires doit permettre à des jeunes en cours de formation, et suffisamment nombreux de découvrir et connaître, de l'intérieur, l'activité de recherche pour que germent et se développent, au moins chez certains d'entre eux, l'idée et le projet d'approfondir la pratique de cette activité dans le cadre de la réalisation d'une thèse.

Accroître le nombre des doctorants. Pour cela, les membres des équipes de l'ONERA devront rejoindre et s'insérer au sein d'équipes doctorales constituées au sein des Universités ou des Etablissements d'enseignement supérieur avec lesquels elles sont en partenariat. L'ONERA devra également élargir ses capacités d'accueil de doctorants de manière à accroître significativement leur nombre et à diversifier leur origine. L'ONERA doit en particulier développer l'accueil de doctorants et post-doctorants étrangers. C'est bien sûr un critère de rayonnement et d'attractivité. Mais c'est également un biais par lequel un organisme de recherche public peut œuvrer en faveur d'un réel développement international et ce plus particulièrement en direction des pays du Sud ou du bassin méditerranéen. L'accueil de doctorants et post-doctorants étrangers, hors communauté européenne, nécessitera une négociation avec les autorités administratives, destinée à lever les contraintes qui pèsent sur cet accueil.

En se repositionnant sur ses missions de recherche, l'ONERA se donne les moyens de réaliser ses missions de formation par la recherche.

II. Réhabiliter l'expérimental, renforcer et dynamiser les grands moyens d'essai de l'ONERA et développer des démonstrateurs



II.1 Réhabiliter la démarche expérimentale au sein de l'ONERA

La démarche expérimentale reste en effet centrale dès lors que les travaux de recherche se donnent pour objectif la compréhension des phénomènes et l'élaboration de connaissances nouvelles à leur sujet. La conception, la vérification ou la validation tant des hypothèses que des modèles formulés se fondent sur une interrogation de ces derniers lors de phases d'expérimentation. Ainsi l'expérimentation doit-elle retrouver toute sa place et se voir située au cœur de la recherche menée à l'ONERA.

Redonner sa place à l'expérimentation requiert préalablement un effort de réinvestissement sur l'ensemble des installations expérimentales de l'ONERA. Ce réinvestissement doit assurer l'actualisation et la mise à niveau des installations et leur mise en réelles conditions opérationnelles et de sécurité.

L'ONERA, après les avoir abandonnées, doit retrouver les voies de l'expérimentation et redonner ses lettres de noblesse à la démarche expérimentale.

II.2 Réintroduire les grands moyens d'essais au sein de la recherche

Les moyens d'essais constituent aujourd'hui une entité séparée des branches et des départements de recherche. Dans la mesure où la recherche à l'ONERA doit renouer

avec les activités d'expérimentation il semble naturel que ces moyens d'essais puissent être structurellement adossés à l'activité de recherche et constitutifs de certains des axes scientifiques de recherche dégagés. Cela revient à considérer les travaux qui y sont réalisés comme des travaux expérimentaux menés pour le compte de projets de recherche internes ou externes à l'ONERA dans le cadre d'axes scientifiques clairement établis. Les essais constituent, de ce point de vue, autant d'expérimentations menées pour le compte d'une recherche nécessitant l'existence et l'usage de ces moyens d'essais.

Replacer l'expérimental au centre de la recherche conduit naturellement à repenser le positionnement et l'organisation des moyens d'essais de l'ONERA.

II.3 Implanter des équipes de recherche autour des grands moyens d'essais.

La réintroduction des grands moyens d'essais dans le giron de la recherche à l'ONERA peut se traduire et se réaliser par l'implantation d'équipes de recherches autour de ces équipements expérimentaux.

En lien avec les structures académiques ou les entités industrielles partenaires, ces équipes auront alors pour tâche de développer des programmes de recherche incluant l'utilisation de ces moyens dans la définition de ces programmes.

II.4 Développer de nouveaux démonstrateurs.

Dans le cadre d'une recherche finalisée, le recours à des démonstrateurs de recherche permet de valider des procédés, des techniques ou des équipements résultant de travaux de recherche amont. L'ONERA présente encore peu de démonstrateurs et une part non négligeable de son activité de recherche pourrait être consacrée au développement d'un parc de démonstrateurs incluant en particulier un ensemble de structures ou plateformes aéronautiques

destinées par exemple à des expérimentations en vol.

De tels démonstrateurs peuvent constituer un support expérimental précieux pour de nouveaux travaux de recherche menés en étroite collaboration avec les milieux académiques et industriels. Ils constituent également un vecteur de communication privilégié concernant l'activité scientifique de l'ONERA.

III. Ouvrir l'ONERA à son environnement et au monde



III.1 Rompre avec l'isolement.

L'ONERA n'est pas une île. Il oriente et conduit des recherches pour l'aéronautique et le spatial de par les missions qu'il reçoit de la nation. Parce que ses compétences relèvent de domaines qui revêtent un caractère stratégique à l'échelon national comme à l'échelon européen et parce que ses recherches se situent au croisement de multiples recherches disciplinaires, l'ONERA doit à présent renouer avec un réseau de partenaires académiques et industriels.

Il ne peut, dans la conduite de ses activités, continuer à s'isoler comme il le fait en ignorant un environnement qui l'invite à devenir partenaire.

III.2 Créer des équipes mixtes

Au contraire de tous les autres organismes de recherche comparables l'ONERA n'est composé que d'équipes propres (à l'exception notable du LEM). Ce défaut de mixité contribue beaucoup à son isolement et à son affaiblissement.

Scientifiquement, les équipes perdent le bénéfice du croisement des cultures et des compétences dont l'apport permettrait d'alimenter la réflexion propre de l'ONERA concernant ses axes de recherche et d'en enrichir les résultats. Ce défaut de mixité affaiblit ainsi l'ONERA dans la réalisation de ses missions.

Il l'affaiblit également en lui assignant, du point de vue de l'obtention de ressources, une place de concurrent tandis que la mixité lui octroierait une place de partenaire dans un schéma qui multiplierait les sources de financement.

Sa nouvelle orientation scientifique doit permettre à l'ONERA de définir, construire ou rejoindre des équipes de recherche mixtes sur des thématiques qui s'inscrivent explicitement dans ses axes scientifiques prioritaires et qui soient partagées par d'autres établissements ou organismes de recherche, donnant ainsi corps aux synergies recherchées avec les autres établissements de recherche scientifique.

III.3 Nouer des partenariats avec des laboratoires étrangers

La constitution d'équipes mixtes pourra permettre à l'ONERA de bénéficier de partenariats internationaux établis par les organismes ou établissements avec lesquels il croise ses équipes. L'ONERA doit en effet nouer et entretenir des relations avec quelques grands laboratoires étrangers. Ces partenariats pourront prendre la forme de projets scientifiques menés en commun et donnant lieu à des coopérations resserrées. Ils pourront aussi revêtir la forme d'échanges de personnes entre équipes : accueils croisés de chercheurs ou de doctorants. Ces relations privilégiées pourront donner également lieu à des manifestations qui les signifieront plus particulièrement telles que des conférences ou des séminaires internationaux.

L'ONERA doit en effet devenir un acteur de recherche connu et reconnu sur la scène internationale.

III.4 Développer l'implantation régionale de l'ONERA

Déployé sur un ensemble de sites répartis sur plusieurs régions, l'ONERA peut tirer parti de la diversité de ses implantation pour enrichir son identité nationale des spécificités développées par ses composantes régionales.

Les pôles de compétitivité constituent un creuset naturel au sein duquel, sur des thématiques partagées, de nouvelles collaborations peuvent prendre corps, réunissant laboratoires universitaires, d'autres organismes de recherche et industriels. Ces collaborations pourront, le cas échéant, être formalisées et structurées dans le cadre d'équipes mixtes ou de laboratoires communs.

Parallèlement, engagé dans pôles de recherche et d'enseignement supérieur dans le cadre de ses missions de formation par la recherche, l'ONERA peut tirer parti de cette insertion pour créer, avec ces établissements académiques, des équipes de recherche intégrées ou coordonnées investies dans des travaux de recherche relevant clairement de ses orientations et de ses axes scientifiques..

Prenant acte des politiques de décentralisation d'une part, et des politiques industrielles fondées sur les dispositifs de

pôles régionaux d'autre part, l'ONERA doit résolument s'engager dans les régions où il est implanté en tissant, à ce nouvel échelon, de nouveaux partenariats locaux.

III.5 Redynamiser le partenariat EREA

L'Europe joue désormais un rôle prépondérant dans la conduite des politiques industrielles et de recherche dans les domaines de l'aéronautique, du spatial ou de la défense. Des agences de programmes voient le jour (Agence spatiale européenne ou Agence européenne de défense).

Pour l'ONERA, le renforcement de ses relations et des coopérations avec ses homologues européens devient une nécessité afin de pouvoir constituer avec eux la masse critique à même de pouvoir peser, au sein des instances européennes ou auprès des agences de programmes, sur la définition et la conduite des politiques de recherche dans ses domaines d'intérêt.

Le renforcement du partenariat au sein de l'EREA conduira l'ONERA à contribuer significativement à l'élaboration et à la conduite de projets de recherche européens menés en étroite collaboration et coopération avec les autres organismes européens. .

IV. Valoriser la recherche et le transfert



L'innovation est la clé du redressement industriel et l'ONERA doit prendre part à l'innovation par le transfert de ses technologies et de ses compétences. Au moyen de partenariats aussi bien avec des départements R&D de grands groupes industriels mais également avec des PME afin de leur permettre d'innover en acquérant une technologie.

Ce transfert dont la cible prioritaire concerne le domaine aéronautique et spatial devra s'étendre à d'autres domaines industriels porteurs de technologies avancées

Une structure de transfert, plusieurs fois en projet mais jamais concrétisée, devrait être créée. Elle aurait pour missions de détecter au sein des laboratoires les résultats de recherche et d'identifier la demande par son implication dans les pôles de compétitivité.

IV. Promouvoir d'autres modes de gouvernance et de management à l'ONERA



IV.1 Changer la direction de l'ONERA

C'est un préalable. Le tandem constitué du président et de la DRH a conduit l'ONERA et l'ensemble de son personnel dans une double impasse.

Impasse économique tout d'abord car l'ONERA s'est engagé dans une voie qui ne lui permet plus de remplir correctement ses missions. L'absence d'orientations claires et la recherche exclusive de résultats comptables ont amené l'ONERA à vouloir développer sans discernement sa « production », à diminuer les coûts et les charges en modifiant en particulier la structure de son personnel au détriment des employés et des techniciens, et à s'engager dans le développement chaque année accru d'une activité devenue depuis essentiellement contractuelle. Les experts du CCE ont souvent relevé que le modèle économique ainsi peu à peu instauré s'apparente à celui d'une entreprise de service à haute valeur ajoutée mais n'a plus grand-chose à voir avec celui d'un organisme de recherche. Et de fait, les équipes de l'ONERA n'ont désormais plus les moyens de développer continûment une activité de recherche pérenne.

Impasse sociale ensuite car la transformation de son modèle économique s'est accompagné, pour l'ONERA, d'une transformation profonde de son modèle social. L'inutilité à laquelle se voient confinées les IRP, les entraves répétées, en particulier au CCE, l'absence récurrente d'accords signés, en particulier sur la

politique salariale, le droit syndical bafoué, tout cela témoigne d'un climat social dégradé. A cela s'ajoute une politique de management désastreuse. Fondée tout d'abord sur la peur distillée depuis le président jusqu'à l'ingénieur en passant par des strates hiérarchiques toujours plus épaisses et opaques. Fondée sur l'idéologie de la carotte et du bâton sans cesse promue et appliquée pour l'exemple par la DRH. Dans le domaine salarial cette idéologie s'est traduite par des politiques injustes et iniques cherchant à nécessairement stigmatiser les uns pour promouvoir les autres. Différencier, diviser, faire peur pour mieux régner tels sont les principes du management à l'ONERA.

Mais le Roi, à présent, est nu. Et son bilan ne peut plus faire illusion. Cette direction n'a pas voulu changer. Il faut donc changer cette direction.

Pour une autre orientation d'un ONERA désormais positionné sur ses missions de recherche il faut une autre direction à la tête de l'ONERA.

Un président issu du monde de la recherche et reconnu de lui. Seule une personnalité qui en provient est à même de connaître, pour les avoir expérimentés, les processus complexes et fragiles du monde de la recherche. Seul un chercheur, ou un ancien chercheur, reconnu comme tel, est à même d'incarner l'identité de l'organisme de recherche qu'est l'ONERA auprès du personnel de l'ONERA ainsi qu'auprès de ses partenaires.

Seul un président issu des milieux de la recherche et ayant une vision politique de la recherche publique est à même de connaître, de l'intérieur, les modèles économiques qui permettent à un organisme public de remplir ses missions de recherche ainsi que les méthodes de management qui permettent à son personnel de se projeter dans la réalisation de ces missions. C'est pourquoi la nomination d'un nouveau président peut conduire à l'instauration de nouveaux modes de management.

A une direction de l'ONERA exercée exclusivement par le président et de manière autoritaire doit également se substituer une direction plus collégiale exercée sous le mode de la délégation et de l'adhésion à un projet collectif et motivant.

IV.2 Rééquilibrer la structure des effectifs à l'ONERA

Les nouveaux objectifs que se donne l'ONERA attribuent en particulier une place importante à l'expérimentation, laquelle ne peut être envisagée de façon réaliste sans un effectif technique conséquent.

D'autre part, le déficit creusé sur les effectifs administratifs et de soutien s'est traduit par un accroissement des charges administratives pesant sur les unités et les départements de recherche. Il est donc particulièrement important de rééquilibrer cette distribution des charges en les réaffectant à un effectif administratif ciblé en conséquence.

Une activité principalement réorientée sur la recherche, redonnant sa place à l'expérimentation, nécessite de rééquilibrer la structure des recrutements opérés par l'ONERA ces dernières années et ce, essentiellement au bénéfice de l'effectif technique et administratif.

IV.3 Aller vers une autre gestion des emplois et des carrières

Au rééquilibrage de l'effectif permanent de l'ONERA doit être associée une réflexion devenue nécessaire sur l'évolution de ses compétences. L'ONERA doit en particulier préparer les échéances des départs à la retraite à venir pour procéder au recrutement de nouvelles compétences utiles pour la mise en œuvre de ses nouvelles orientations scientifiques.

Il peut s'appuyer sur des approches classiques d'analyse de l'existant (effectifs, rattachements disciplinaires, pyramide des âges,...), mais également sur des approches plus qualitatives par champ disciplinaire. Les conseils scientifiques, les départements et les unités de recherche doivent se voir impliqués dans une réflexion prospective sur les profils des chercheurs ou des équipes de recherche à 10 ou 15 ans en tenant compte de l'évolution des nouvelles orientations scientifiques données à l'ONERA.

Ce travail peut déboucher sur un plan de recrutement pluriannuel donnant corps aux conclusions de cet effort de réflexion et sur un plan d'actions de formation scientifique à destination des personnels en place. L'ONERA doit favoriser et promouvoir auprès de ses personnels les formations diplômantes qui leur permettront de progresser dans leur qualification et dans leur carrière. L'ensemble de ces démarches sera entrepris en veillant à améliorer la parité et à ouvrir davantage l'établissement à la diversité culturelle et au handicap.

La gestion des emplois doit être prévisionnelle et s'accompagner d'une véritable gestion des carrières qui doit en particulier intégrer un accompagnement des changements induits par les évolutions

de la recherche et de son organisation à l'ONERA.

IV.4 Introduire d'autres méthodes de management à l'ONERA

Le capital de l'ONERA c'est d'abord son personnel. La bonne réalisation des missions imparties à l'ONERA dépend essentiellement de lui. Les principes et les modalités qui dirigent la gestion du personnel doivent être à présent repensés et refondés dans cette perspective.

Une autre organisation et un autre fonctionnement des équipes. L'objectif est de passer d'une organisation et d'un fonctionnement de structure de production à ceux d'un laboratoire ou centre de recherches. Une entité de production est caractérisée par une structure hiérarchique dans laquelle les individus se voient affectées des tâches en fonction de leurs compétences et des besoins des projets. Un laboratoire ou une unité de recherche s'organisent et fonctionnent de façon essentiellement plane et participative. Dans une organisation vouée à la recherche le potentiel réside dans les personnes et la structure hiérarchique est réduite au minimum. Une organisation plane, ne regroupant pas systématiquement les chercheurs par domaines d'intérêt, accroît l'opportunité de participations croisées et l'élaboration de résultats de recherche inattendus. Les chercheurs peuvent être séduits, motivés par un projet et l'on peut susciter leur adhésion. Mais ils ne se « managent » pas et les cloisonnements que l'on peut chercher à établir entre eux se révèlent vite poreux. Cette réalité rend nécessaire une autre organisation et un autre fonctionnement des équipes de l'ONERA. Voici quelques exemples alternatifs.

Autres modalités de recrutement et d'intégration. Les recrutements seront

opérés en impliquant tous les membres des équipes et laboratoires devant accueillir les nouveaux arrivants. Une fois que ces personnes auront été intégrées au sein de l'établissement, c'est alors la confiance qui prévaudra car on ne « micro-manage » pas des gens de talent. Les personnes en charge du management pourront bien fixer quelques grands objectifs, mais en laissant libres d'agir ensuite les personnes et en concentrant plutôt leurs efforts sur la stratégie et sur le maintien de conditions d'environnement favorables.

Autre programmation de l'activité. Les programmes de recherche seront proposés, établis et réalisés par les chercheurs eux-mêmes avec une participation minimale du management. Ce dernier a essentiellement pour rôle de protéger les personnes des perturbations ou des turbulences inhérentes à l'environnement ou à la structure de l'établissement.

Un management qui libère des soucis administratifs. Le management doit permettre aux chercheurs de se voir déchargés des soucis administratifs : le processus créatif nécessite du temps qui puisse être ininterrompu car les idées et les intuitions arrivent à l'improviste. Si l'environnement ne reconnaît pas ce fait, il compromet la créativité de l'ensemble. Il existe plusieurs moyens de modeler l'environnement afin qu'il stimule davantage la créativité. Par exemple les chercheurs doivent voyager, participer à des conférences qui leur permettent de rester à jour dans leur état de l'art. Lorsque le management facilite ces voyages il minimise la surcharge associée au déplacement en libérant une énergie qui est nécessaire au travail des chercheurs. Une aide à la réservation, à l'établissement des notes de frais, des exigences simples et pratiques réduisant considérablement la somme des justificatifs à produire pour être remboursé, un tel système, fondé sur la

confiance accordée a priori, éviterait ainsi à l'ONERA de se montrer particulièrement mesquin à ce sujet, gaspillant un temps coûteux des chercheurs (et des employés réalisant les contrôles) en envoyant aux équipes le message qu'on ne leur fait pas confiance pour déclarer honnêtement leurs frais de missions.

De nouvelles règles de management. S'agissant des personnes occupant un poste de responsabilité et de « management », il est important de rappeler qu'elles n'existent que par le travail réalisé par les chercheurs et par les équipes. Les bons « managers », en recherche, conservent cela à l'esprit, et orientent toujours les projecteurs vers les artisans des succès de la structure dont ils assument la responsabilité. La reconnaissance juste du travail accompli constitue la pierre d'angle de la conduite d'un centre ou d'une équipe de recherche.

D'autres modes de désignation des responsables. Les processus de désignation des managers doivent également être fondamentalement revus à l'ONERA. Ils doivent faire appel à la participation des membres des équipes. C'est seulement ainsi que les personnes occupant des responsabilités pourront bénéficier d'une véritable légitimité dans l'exercice de cette responsabilité.

Responsabilité à durée déterminée. La responsabilité confiée aux managers a, en principe, une durée déterminée à l'ONERA. Dans la réalité les choses sont bien différentes et l'on connaît à l'ONERA des responsables à vie. Le principe de la durée déterminée doit être réaffirmé à l'ONERA et réellement mis en pratique. L'exercice de la responsabilité peut être renouvelable sous un certain nombre de conditions relatives en particulier à l'évaluation qui sera faite de l'exercice de leur mandat.

Des primes de responsabilité plutôt que des salaires. L'accès à une responsabilité managériale doit se traduire par l'octroi d'une prime liée à l'exercice de cette responsabilité plutôt que par une augmentation de salaire, signifiant ainsi que le métier premier et fondamental à l'ONERA reste celui de la recherche de base.

IV.5 Introduire d'autres règles et modalités d'évaluation

L'ensemble du processus d'évaluation des travaux de recherche et des personnes chargées de les mener doit prendre en compte que les résultats de recherche s'accordent toujours mal avec des contraintes temporelles trop exigeantes. Aussi les résultats ne peuvent-ils et ne doivent-ils être évalués que sur le long terme, sur plusieurs années, et l'évaluation ne peut être que fondamentalement qualitative.

En particulier les tentatives d'introduction d'indicateurs quantitatifs et individuels dans le processus d'évaluation telles qu'elles ont été menées à l'ONERA ces dernières années relèvent davantage du contrôle que de l'évaluation. Elles laissent croire que l'évaluation résulte d'un calcul de performance individuelle fondé sur une valorisation de ces indicateurs. Or rien n'est plus faux.

L'évaluation n'a de sens en recherche que si les travaux de recherche constituent son véritable objet sur quoi elle porte réellement. Ce n'est pas cette option qu'a prise l'ONERA qui d'une part évalue les individus et d'autre part réalise cette évaluation de plus en plus sur la base d'indicateurs quantitatifs.

Cette évaluation qualitative de la recherche n'est pourtant pas très complexe à réaliser.

Les publications dans la littérature scientifique en constituent un indicateur incontournable. Parce que l'acceptation d'un papier est opérée par des pairs, elle formule un jugement des pairs d'un domaine sur la contribution à ce domaine des travaux présentés. Cependant on prendra garde à ne pas attacher trop d'importance à ces indicateurs sur une seule année, puisqu'il existe tout un ensemble de raisons possibles pour lesquelles un travail peut ne pas être accepté après avoir été soumis. Ce sont les tendances observées sur plusieurs années qui donneront la bonne indication en la matière.

De manière plus générale les processus d'évaluation à l'ONERA doivent être donc repensés et réorientés vers une évaluation qualitative de la recherche et non plus d'une soi-disant performance des individus. L'évaluation ne relève plus dès lors des niveaux hiérarchiques interne mais des pairs par le biais de groupes ou comités extérieurs à l'ONERA.

IV.6 Refonder et renouveler le dialogue social.

Substituer la confiance à la suspicion : tel est le principe qui doit impérativement prévaloir dans les nécessaires évolutions qu'appelle la tenue du dialogue social.

Ce dernier s'est vu particulièrement malmené lors de ces dernières années et réduit à néant. Pratiquement plus aucun accord n'a été signé tant la négociation se voit réduite à l'alternative suivante : signer en l'état la proposition de la direction (et du président) ou ne pas signer. Les instances représentatives du personnel ne fonctionnent plus et ne remplissent plus leur rôle. Le CCE se réunit depuis 2005 sans que le président n'y soit présent et les entraves à son fonctionnement

s'accumulent au long de réunions devenues vides de sens.

Les crispations sont telles qu'il devient à présent nécessaire de redonner du poids à la parole et de redonner tout son crédit au débat. Y compris et surtout lorsque ce dernier est contradictoire car, en matière sociale, seul le débat contradictoire est réellement facteur de progrès.

Il devient également nécessaire de redonner du poids et de la crédibilité aux syndicats en engageant avec eux des négociations favorisant la recherche d'accords fondés sur un point de vue réellement partagé plutôt qu'arrachés au forceps.

Il est enfin nécessaire de redonner toute leur place aux représentants du personnel en partageant avec eux et en leur communiquant toute l'information sur la situation et le devenir de l'ONERA, en établissant avec eux les modalités d'un authentique débat et d'une réelle concertation, concrète, efficace, utile, permettant ainsi d'associer les personnels aux décisions qui les concernent et qui les engagent.

IV.7 Doter l'ONERA d'un comité d'éthique.

L'ONERA est un organisme public doté de missions de recherche menées au bénéfice de l'ensemble de la filière aéronautique et spatiale. Ses missions sont de service d'intérêt public et général. A ce titre il doit s'interroger sur la nature des services rendus et sur leur finalité.

S'agissant des études et des recherches qu'il mène quelle en est la finalité ? A quels enjeux ces études et ces recherches répondent-elles ? Qui servent-elles et que

servent-elles ? S'inscrivent-elles dans une réponse d'intérêt général et public ?

Compte tenu de l'enjeu stratégique de son champ d'intervention dans le domaine aérospatial et compte tenu de son rôle d'opérateur public au service de la collectivité nationale l'ONERA doit s'interroger sur le contenu et sur les modalités de sa recherche et en évaluer le caractère éthique ?

Par exemple les textes officiels (Code de la Défense) attribuent à l'ONERA des missions de recherche dans le domaine strictement aérospatial. L'ONERA, au motif qu'il existe un domaine aérospatial spécifique à la Défense a étendu ce domaine à l'ensemble de la Défense. Cela répond-il vraiment à ses missions. Et si oui

quelles sont les recherches de Défense que l'ONERA peut conduire ?

Par ailleurs l'ONERA peut et doit établir des partenariats en particulier avec des laboratoires étrangers. Quels sont les critères qui le dirigent dans le choix de ces partenariats ? L'établissement de ces liens se font-ils dans le cadre d'intérêt général qu'est celui du développement international ou dans le cadre d'intérêts strictement particuliers

Au fond la recherche menée à l'ONERA doit-elle demeurer aveugle et ne se doter d'aucun critère de jugement ? D'autres établissements de recherche envisagent ces questions dans le cadre d'un comité d'éthique. Il est temps, pour l'ONERA, de se doter lui aussi d'un comité d'éthique.

V Refonder les rapports entre l'Etat et l'ONERA



V.1 Doter l'ONERA d'une subvention et d'une structure de financement adaptées à ses missions

Un financement majoritairement contractualisé. L'ONERA dispose de deux sources de financement pour soutenir son activité : une subvention versée par l'Etat pour charge de service public, et des ressources tirées de l'activité contractuelle. Le taux de subvention est actuellement de l'ordre de moins 40%. La grande majorité des ressources de l'ONERA dépend donc de l'activité qu'il contractualise.

La contractualisation place l'ONERA dans une logique de vente. La contractualisation des activités de recherche pose un problème d'orientation et de programmation. L'adage selon lequel « qui paie commande » exprime que l'activité effectuée sous contrat répond à une logique de commande et de vente : le contractant émet un besoin ou une exigence de résultat dont le contrat encadre les modalités de production de la fourniture vendue. L'objectif et le contenu de l'activité restent sous le contrôle du contractant. Les contraintes d'optimisation ou de rationalisation qui prévalent en matière d'achat imposent au contractant une prise de risque minimum pour avoir l'assurance d'un retour sur investissement maximum et immédiat. Or les enjeux de la recherche sont de long terme. Ils impliquent également une prise de risque. Ils sont dès lors difficilement compatibles avec une logique de vente.

Une recherche contractualisée répond nécessairement à une demande elle-même dictée par un besoin. Ce besoin s'inscrit dans le modèle économique propre du contractant qui n'est a priori pas remis en cause par le contractant. Le propre de la recherche, et de l'innovation qui n'en est que la conséquence, est de proposer et d'introduire de nouveaux procédés qui imposent de nouveaux modèles économiques. La contractualisation de la recherche interdit cette nouveauté et rend d'une certaine manière stérile la recherche, pénalisant celui-là même qui en attend les retombées et qui l'achète.

L'effort de recherche de l'ONERA ne peut reposer sur un financement aussi majoritairement contractuel.

Subventionner la recherche. Les activités d'étude et de recherche, afin d'en permettre la véritable programmation, d'assurer la prise de risque inhérente à ce type d'activité, et de garantir le caractère novateur des connaissances et des résultats qui en sont le produit, doivent bénéficier d'une subvention de l'Etat pour charge de service public. Le financement de sa recherche par une subvention d'Etat permettra de doter l'ONERA d'une structure de financement semblable à celle dont bénéficient les autres organismes de recherche français. L'exemple de l'INRETS est à cet égard particulièrement éloquent. Cet institut partage avec l'ONERA le même énoncé de ses missions dans le domaine du transport terrestre. Mais son activité de recherche se voit intégralement financée par une dotation d'Etat.

Une opération blanche pour l'Etat. Il convient de noter également que ce réaménagement de la structure du financement de l'ONERA constitue une opération financière neutre sinon bénéficiaire pour l'Etat. La quasi-totalité des ressources contractuelles de l'ONERA proviennent en effet déjà de fonds étatiques. C'est le circuit régissant le transfert de ces fonds qui est appelé à être modifié : une part des fonds que les tutelles (Transport ou Défense) octroient aux industriels afin que ces derniers contractualisent avec l'ONERA seront directement attribués à ce dernier.

Cette attribution de ressources a priori, seule, permettra à l'ONERA de disposer d'une réelle capacité d'autonomie dans la programmation de sa recherche.

V.2 Modifier la structure de la tutelle de l'ONERA

Une organisation de la tutelle obsolète et inadaptée. La tutelle de l'ONERA est conduite par le Ministère de la Défense à travers sa Délégation Générale pour l'Armement. Si cette organisation de la tutelle de l'ONERA se comprend au regard de l'histoire, elle n'en est pas moins devenue à présent obsolète et surtout inadaptée face aux enjeux scientifiques et techniques auxquels l'ONERA doit répondre aujourd'hui.

Avec le temps, les finalités civiles se sont nettement affirmées, en particulier avec le développement du transport aérien et celui des applications spatiales. Parmi les défis auxquels sont confrontés ces domaines figure celui de relever les contraintes dictées par la préservation de notre environnement. Bien que ce déplacement vers des finalités civiles ou des activités duales affecte l'ONERA depuis largement plus d'une décennie maintenant, la structure de sa tutelle n'a cependant pas suivi cette évolution. Or l'activité de l'ONERA en matière de recherche, d'expertise, de transfert de

résultats ou d'essais, est aujourd'hui essentiellement réalisée au bénéfice de l'aéronautique et du spatial civils, ainsi que, plus généralement, du transport aérien.

D'autre part, le positionnement que doit opérer l'ONERA sur des techniques ou des recherches de base amplifie le caractère dual de ses recherches et les outils de pilotage et de suivi de la recherche de la DGA ayant été quasiment supprimés, la DGA ne dispose plus réellement des ressources scientifiques, techniques et humaines permettant d'assurer seule la tutelle de l'ONERA.

Actualiser et élargir la tutelle. Toutes ces raisons plaident pour un élargissement de la tutelle à d'autres ministères. Le Ministère de la Recherche est ainsi naturellement impliqué dans l'exercice de la tutelle d'un établissement public devant afficher son positionnement sur une activité essentiellement de recherche au bénéfice du secteur aérospatial (dont ce ministère a la charge). L'« exception ONERA » qui fait de cet organisme le seul établissement de recherche français à ne pas être placé sous tutelle du Ministère de la Recherche doit être levée car elle devient contre productive et ne peut désormais qu'introduire un doute ou une suspicion sur ses compétences en matière de recherche.

Recherche, Transports, Environnement, Défense. L'activité de recherche de l'ONERA cible également le transport aérien. Le Secrétariat d'Etat aux Transports doit également naturellement être impliqué dans la tutelle de l'ONERA. Le caractère stratégique pour la défense, inhérent au secteur aérospatial, se trouve pris en compte dans la participation du Ministère de la Défense à l'exercice de la tutelle (cette tutelle reste déléguée à la DGA). Enfin, les enjeux environnementaux pesant sur le transport aérien rendent également nécessaire et naturelle la participation du Ministère de l'Environnement à l'exercice de la tutelle de l'ONERA.